

Artículo de investigación

# Satisfacción laboral y el malestar en el trabajo de los guías turísticos. Una aproximación a perspectivas de mejora

## Job satisfaction and discomfort in the work of tourist guides. An approach to prospects for improvement

Eduardo Gismera Tierno<sup>1</sup>: Universidad Pontificia Comillas, España.

[egismera@comillas.edu](mailto:egismera@comillas.edu)

Sheila Liberal Ormaechea: Universidad Francisco de Vitoria Madrid, España.

[s.liberal.prof@ufv.es](mailto:s.liberal.prof@ufv.es)

Cristina Paredes Serrano: Universidad Complutense Madrid, España.

[ciparedes@ucm.es](mailto:ciparedes@ucm.es)

Fecha de Recepción: 27/08/2024

Fecha de Aceptación: 17/11/2024

Fecha de Publicación: 19/02/2025

### Cómo citar el artículo

Gismera Tierno, E., Liberal Ormaechea, S. y Paredes Serrano, C. (2025). Satisfacción laboral y el malestar en el trabajo de los guías turísticos. Una aproximación a perspectivas de mejora [Job satisfaction and discomfort in the work of tourist guides. An approach to prospects for improvement]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1622>

### Resumen

**Introducción:** Las organizaciones empresariales del sector del turismo ofrecen un servicio que pretende ser de alta calidad en tanto en cuanto constituye una pieza fundamental de la balanza de pagos española. **Objetivos:** El presente estudio pone la atención en la relación guía-turista y explora empíricamente el grado de satisfacción profesional de los guías en su trabajo con la voluntad personal de entablar una relación profesional de calidad con los turistas y el consiguiente efecto sobre la calidad de su misión. **Metodología:** Los datos han sido recogidos en diversos puntos de la Comunidad de Madrid en los meses de mayo y junio de 2023. A continuación, se ha llevado a cabo un estudio de caso analítico dividiendo las preguntas realizadas según grupos de asuntos en aras a destacar las respuestas más

<sup>1</sup> Autor Correspondiente: Eduardo Gismera Tierno. Universidad Pontificia Comillas (España).

clarificadoras para con el presente estudio. **Resultados:** El trabajo que se presenta proporciona a la literatura académica y al sector del turismo, tan importante en España, nuevos conocimientos y evidencia empírica sobre un posible enfoque a futuro y, por qué no en el presente, del trabajo en las empresas turísticas. **Conclusión:** La principal conclusión es la necesaria inclusión del análisis del grado de satisfacción profesional como indicador clave para una mejor gestión y eficacia en el sector turístico español. Los resultados deberían ser una fuente útil de información para los profesionales que buscan implementar mejores sistemas de gestión humana en estas organizaciones.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral; Guías turísticos; Empresas turísticas; Economía; Empresas; Bienestar; Estado emocional; España.

### Abstract

**Introduction:** Business organizations in the tourism sector offer a service that claims to be of high quality as long as it constitutes a fundamental piece of the Spanish economy. **Objectives:** This study pays attention to the guide-tourist relationship and empirically explores the degree of professional satisfaction of the guides in their work with their personal will to establish a quality professional relationship with tourists and the consequent effect on the quality of their mission. **Methodology:** The data have been collected at various points in the Community of Madrid in the months of May and June 2023. Next, an analytical case study has been carried out, dividing the questions asked according to subject groups in order to highlight the answers in a more enlightened way for the present study. **Results:** The work that is presented provides the academic literature and the tourism sector, so important in Spain, with new knowledge and empirical evidence on a possible future approach and, why not in the present, of work in tourism companies. **Conclusion:** The main conclusion is the necessary inclusion of the analysis of the degree of professional satisfaction as a key indicator for better management and efficiency in the Spanish tourism sector. The results should be a useful source of information for professionals looking to implement better human management systems in these organizations.

**Keywords:** Job satisfaction; Tourist guides; Tourist companies; Discomfort at work; Business organizations; Welfare; Emotional state; Spain.

## 1. Introducción

Las empresas que proveen de guías al sector turístico español, lo son de servicios, pero, más allá aún, tratan de favorecer la calidad y buen trato al turista como vía de crecimiento de su actividad y, por ende, del país. Eso significa que el servicio ofrecido no se limita a la mera visita turística. Además, las empresas turísticas, independientemente de su tamaño y ámbito geográfico, abarcan las dimensiones psicológicas y de bienestar a los turistas y eso lo hacen a través de los guías que contratan para prestar los servicios que ofertan. El encuentro de los turistas con su destino adquiere un sentido positivo o negativo a través del trabajo de los guías turísticos. Tanto las empresas como sus clientes se han dado cuenta de la importancia de la ocupación que investigamos en el presente trabajo, así como de su satisfacción profesional. La satisfacción laboral parece por lo dicho uno de los asuntos más estudiados en el mundo empresarial de nuestros días, más allá del logro de la calidad del servicio, que es un objetivo comercial general (Lee *et al.*, 2000; Glickman *et al.*, 2007). Desarrollar una relación cercana con los turistas se considera el aspecto central de las organizaciones del sector servicios que venimos estudiando. En consecuencia, medir y gestionar el grado de satisfacción en el lugar de trabajo parece una labor de la suficiente trascendencia y a ella nos encaminamos.

Si bien existe como va dicho una ingente labor de estudio sobre la satisfacción en el trabajo, no hay tanto conocimiento sobre los efectos del sufrimiento en el mismo ni tampoco en la seguridad y salud en el trabajo (Tetrick y Quick, 2003). Aunque los investigadores están cada vez más interesados en comprender el sufrimiento y/o satisfacción en el trabajo, como Gissera *et al.* (2019), y las empresas comienzan a ser conscientes de los problemas organizacionales asociados (Allard-Poesi y Hollet-Haudebert, 2017), el malestar, a la contra de la satisfacción, es un asunto poco explorado. Los actuales sistemas de gestión humana no abordan directamente este problema y falta evidencia sobre cómo gestionar el sufrimiento en las organizaciones.

Este estudio recoge el sentir de un grupo suficiente de guías profesionales y lo vincula con el grado de satisfacción que experimentan en su trabajo. Los datos fueron recogidos en diversos puntos de la Comunidad de Madrid en los meses de mayo y junio de 2023, así como a través de su asociación profesional de Guías Turísticos (2023). El modelo de análisis trata de identificar las relaciones causa-efecto entre la satisfacción de los guías turísticos y su posible repercusión en la efectividad en el desempeño de su labor. Este estudio contribuirá a la literatura académica proporcionando nuevos conocimientos y evidencia empírica sobre el tema y una fuente de información muy útil para los profesionales que buscan implementar mejores sistemas de gestión humana en las organizaciones empresariales del sector turístico.

## 2. Marco Teórico

La denominada satisfacción laboral es un estado emocional placentero con carácter general en el trabajo y que es producto de la percepción subjetiva de las experiencias profesionales que cada trabajador experimenta en el lugar en el que desempeña sus funciones (Locke, 1976). No se produce satisfacción laboral por una única variable, sino por múltiples factores que, agrupados, provocan agrado o desagrado en una persona respecto a su trabajo que se pueden dividir en aspectos o características propias del propio trabajo, y las condiciones propias de cada persona como individuo. Es la suma de ambas la que condiciona o impide que se produzca satisfacción laboral (Maison y Griffin, 2005).

Si bien se trata de un concepto complejo por la cantidad de variables que influyen en su conformación, parece claro que la satisfacción laboral se puede “construir”, o al menos se puede fomentar entre los trabajadores. La orientación adecuada en el puesto y la formación tendente a favorecerla, el reconocimiento, o las expectativas de progreso, contribuyen a que se produzca y a que permanezca en el tiempo (Tavbuma *et al.*, 2015).

Sin embargo, e independientemente de la influencia positiva de la formación en la satisfacción laboral de cada trabajador, parte de la literatura afirma que la dedicación a una actividad por la que se siente pasión, que es del gusto del colaborador, contribuye en gran medida a su satisfacción profesional. Aquella persona que siente agrado moderado por su actividad tiene mucho a su favor para sentir satisfacción a poco que las circunstancias acompañen (Vallerand *et al.*, 2003). Esta afirmación incide en la importancia de la adecuación persona-puesto para lograr la satisfacción del trabajador y por tanto un mayor rendimiento en el desempeño de las funciones encomendadas.

El concepto “pasión” en el trabajo ha sido estudiado hace no mucho y en todo caso distingue entre la denominada pasión armónica y la obsesiva, que produciría nuevamente sufrimiento en las personas. La diferencia entre un tipo de pasión y otro, entre el que produce satisfacción laboral o sufrimiento, radica según criterio de los autores que apoyan la denominada teoría de la autodeterminación, en si la citada pasión se produce de forma natural en el trabajador, o si es provocada y sometida a presión (Ryan y Deci, 2000).

Podríamos inferir por tanto que, a mayor satisfacción laboral, menores serán las tasas de malestar registradas en las organizaciones, afirmación que puede parecer obvia por otra parte. De este modo, si se pudiera incrementar la satisfacción, ¿se disminuiría el nivel de malestar de los individuos y por tanto de la empresa como suma? Tavbuma *et al.* (2015) tomaron los datos de la British Household Panel Survey (BHPS) para tratar de estudiar la relación entre la adecuación de la empleabilidad y el incremento de la satisfacción laboral experimentada por los colaboradores (Tavbuma *et al.*, 2015). Los resultados obtenidos permiten afirmar que dicha puesta al día, destinada a orientar el desarrollo profesional de los individuos, incrementa el sentimiento de satisfacción laboral, y que este factor, unido a la pasión, provee a la organización de mayores cotas de éxito, y a las personas, de un mayor bienestar, objetivo principal de este trabajo de investigación.

El factor denominado empleabilidad favorece la satisfacción de los trabajadores debido, fundamentalmente, a la disminución de la incertidumbre en aspectos esenciales de la cotidianidad profesional. De este modo, podemos afirmar que la satisfacción laboral se puede incrementar si los colaboradores son debidamente orientados, y que este incremento podría suponer una mejora en el rendimiento de los empleados en las organizaciones si éstos padecen en menor medida y disfrutan más de su desarrollo profesional.

Por otra parte, y sin duda como elemento de comparación necesario, el malestar en el trabajo ha sido definido recientemente como una experiencia psicológica desestabilizadora y desagradable que surge cuando el trabajador se encuentra con barreras infranqueables después de haber agotado todos sus recursos disponibles tratando de mejorar la organización del trabajo en cuanto a calidad y seguridad (Bontemps *et al.*, 2018). Bajo este pensamiento, se ha definido a las organizaciones como procesos del comportamiento humano que son considerados como sistemas experienciales y perceptivos dominados por esquemas inconscientes (Diamond y Allcorn, 2003; Prins, 2006). El lugar de trabajo ha sido conceptualizado como un espacio psicológico y un lugar de trabajo significativo, lo que implica una buena relación empleado-organización en términos de dedicación, lealtad y compromiso (Chalofsky, 2003; Glomb *et al.*, 2011). También se ha reconocido que la satisfacción en el trabajo se refleja en la oportunidad de expresar sentimientos y opiniones a compañeros y supervisores y diferentes experiencias en el trabajo como la solidaridad, la cooperación o la posibilidad de utilizar la creatividad en el trabajo (Noon *et al.*, 2013; Guillén *et al.*, 2015).

La recomendación de Diamond y Allcorn (2003) para los gerentes de recursos humanos, y por ende para los gestores de empresas turísticas, es llevar al lugar de trabajo aquellas cosas que contribuyan a hacer del trabajo una experiencia que contribuya al bienestar de los empleados. En la misma línea, y siguiendo a algunos autores destacados en el campo de la gestión de personas (Peltier 2011), se puede afirmar que las dinámicas inconscientes se relacionan con la satisfacción laboral, pero también con el malestar en el trabajo, lo que provoca un impacto significativo en las organizaciones y, además, en la calidad del servicio prestado (Ellinger *et al.*, 2011).

El análisis de los procesos de malestar profesional en las organizaciones es un asunto complejo y que nos llama a tratar de entender qué causas lo ocasionan si las hubiere para transformarlas en aras al bien común. Tiene además una vertiente ética que no puede ni debe ser soslayada con el objetivo fundamental, como también va dicho, de mejorar las condiciones de trabajo y por tanto anímicas y de satisfacción de los trabajadores (Seligmann-Silva, 2014). Tal y como escribió Thomas Egnew (2005), no nos referimos a un malestar físico, aparejable al dolor como suelen hacer los trabajos vistos, sino a ese otro más hondo y,

aunque tal vez somatizado, de consecuencias psicológicas ineludibles. Sin embargo, el estudio del malestar humano ha avanzado considerablemente en los últimos años (Coulehan, 2018). Algunos autores como Montoya Juárez *et al.* (2013) definieron el malestar laboral como un estado de dolor más o menos permanente, experimentado por el sujeto dentro de una sociedad y cultura determinada, ante una amenaza percibida como capaz de destruir su propia integridad física o psicosocial, y ante la cual se siente vulnerable e indefenso.

En las organizaciones actuales, los trabajadores han de cumplir unos exigentes objetivos de empresa siguiendo normas preestablecidas, a la vez que se les exigen grandes niveles de autonomía y responsabilidad para ser capaces de dar respuesta a situaciones novedosas, inesperadas, para identificar la aparición de problemas y darles respuesta sin perjudicar el cumplimiento de los citados objetivos de empresa (Han, 2014). Se ha discutido antaño, sin bien hoy se hace en menor medida, si el malestar proviene de forma exclusiva del daño físico, o si también la psique tiene algo que decir. Hoy por hoy es doctrina asentada que el dolor puede provenir por razones de daño físico, o por razones psicológicas que también producen sufrimiento a las personas. Por lo demás, es también posible que el dolor psíquico produzca, además, efectos somáticos conocidos como “síntomas” (Denault *et al.*, 2004). De hecho, el sufrimiento en el trabajo representa una condición que impulsa la movilización de los trabajadores contra las disfunciones que acaecen en las organizaciones y puede incluso desencadenar enfermedades mentales.

Podría decirse que el propio lugar de trabajo es una posible fuente de malestar, siquiera en profesiones que, como los guías turísticos que nos ocupan, se desarrollan en situación de contacto directo con los clientes. En todo caso, el malestar en el lugar de trabajo puede analizarse mediante la percepción de estrés que pudiera provocar. El denominado estrés en el trabajo es hoy un fenómeno habitual que es reconocido por nuestra sociedad como un componente ineludible de nuestro modo de vida sometido a tensión y presión constantes. Está constituido por un conjunto de situaciones ambientales, pero también por las propias experiencias personales que, unidas, lo provocan (Peiró Silla, 2001). Un estudio realizado recientemente llevado a cabo por un grupo de investigadores de las universidades de Nottingham y de West Indies, demostró que las políticas adecuadas, la puesta en marcha de acciones de selección, formación y desarrollo de personas que más se centran en aspectos emocionales de la persona, logran reducir los comportamientos y estados de estrés por cuanto gestionan de forma eficaz las citadas emociones (Greendidge y Coyne, 2014).

Asimismo, el malestar en el trabajo se puede percibir en ocasiones como la experiencia de agotamiento que provoca, entendido como una sensación de ineficiencia y una sensación de lejanía respecto a las tareas (Maslach, 2009). Las causas del agotamiento son la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, ausencia percibida de imparcialidad, las recompensas insuficientes y un mal clima laboral. De todas ellas puede inferirse que son susceptibles de producir sufrimiento, aunque no podamos afirmarlo por la, también citada, complejidad y amplitud del concepto que nos ocupa. Existen estudios que han tratado de analizar el agotamiento en determinados colectivos o profesiones. Si bien el contenido puede ser difuso en cuanto a la terminología aplicada (asunto por otra parte lógico al no ser su objeto principal), lo cierto es que inciden en el cansancio emocional, la despersonalización y la falta de realización personal (Albaledejo *et al.*, 2004).

Es un hecho en todos los sectores y puestos de trabajo que las exigencias y objetivos crecientes, así como las nuevas formas de organización del trabajo derivadas pudieran provocar en algunos casos daños a la salud mental de los trabajadores (Hirigoyen, 2008). Existen estudios que han revisado la relación entre el estrés laboral y la salud de los



trabajadores (Quick y Henderson, 2016) revisaron la evidencia sobre los riesgos para la salud asociados al estrés laboral. En interés tanto del bienestar de los empleados como del desempeño de la empresa, la insatisfacción en el trabajo debe ser tomada en consideración por los empresarios que contratan, en este caso que estudiamos, guías turísticos porque, además, ha de influir en la calidad del servicio prestado como ha sido estudiado con profundidad en la literatura académica originaria de la Escuela Nórdica (Chowdhary y Prakash, 2007; Gummesson *et al.*, 2012).

En resumen, los guías turísticos con alto nivel de satisfacción laboral proporcionarían altos niveles de calidad en el servicio que prestan (Landrum *et al.*, 2009). Sin embargo, existe poco conocimiento sobre los efectos del malestar de los guías turísticos respecto a la calidad del servicio que prestan, básicamente porque los actuales sistemas de gestión de personas no abordan directamente este problema. Aportamos por tanto la presente investigación para tratar de ampliar la frontera del conocimiento ante la que nos encontramos.

### 3. Material y métodos

Se llevó a cabo un estudio de caso analítico basado en datos primarios obtenidos mediante la elaboración de encuestas a noventa y un guías turísticos que desarrollan su labor en la Comunidad de Madrid de las que fueron validadas ochenta. A partir de los datos obtenidos, se dividieron en áreas de análisis independientes:

- Satisfacción en el puesto
- Malestar en el puesto
- Actitud en el puesto
- Empatía
- Condiciones físicas de trabajo

La encuesta realizada fue resultante de una batería de preguntas que se presentó a expertos en gestión de personas y del ámbito universitario. Fruto de dicho trabajo previo, se realizó un formulario con treinta preguntas agrupadas y que se incluyen como anexo al presente trabajo de investigación. Este trabajo previo fue útil sobre todo para obtener las cinco secciones recién mencionadas en las que se dividen los datos que buscamos.

Los participantes en la encuesta son de diversa procedencia. Por una parte, la prueba piloto se llevó a cabo con 8 personas en Alcalá de Henares, si bien no se han computado en el recuento debido a que sirvieron para matizar alguna de las preguntas que luego se realizaron. El resto de las personas encuestadas, hasta noventa y una, proceden de un trabajo directo de búsqueda en calle por los investigadores de este trabajo, así como de entre algunos guías turísticos de la Comunidad de Madrid forman parte de la Asociación de Guías Oficiales de Turismo de Madrid (APIT). Todos los entrevistados provienen de dicha asociación si bien algunos de ellos respondieron a la encuesta que se les mandó desde su asociación y otros lo hicieron directamente en la calle aunque todos de forma anónima. Unos y otros están habilitados para el ejercicio de su profesión tras haber superado los exámenes estipulados al efecto por las instituciones competentes. Ofrecen visitas guiadas y de asistencia a turistas en quince idiomas. Apit es miembro de la Confederación de Guías Turísticos de Madrid, así como de la Europea y de la *World Federation of Tourist Guide Associations*.

Se contactó con un total de 91 guías turísticos más ocho como piloto en los meses de mayo y junio de 2023. Como va dicho, se realizó una prueba piloto en Alcalá de Henares (Madrid) para comprobar que la encuesta sería interpretada adecuadamente por el encuestado. Se

recogió una muestra final de 80 cuestionarios válidos. La Tabla 1 presenta la ficha técnica del estudio.

**Tabla 1.**

*Datos técnicos.*

Ámbito geográfico	Comunidad de Madrid
<b>Forma de obtención de información</b>	Encuesta
<b>Muestra inicial</b>	91 guías
<b>Muestra Final</b>	80 guías
<b>Método de Análisis</b>	Encuesta
<b>Muestra piloto</b>	8 encuestas
<b>Preguntas realizadas</b>	30 por cada entrevistado
<b>Batería previa de análisis</b>	65 preguntas
<b>Duración media por evaluado</b>	4 minutos

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Los datos obtenidos se incluyeron en una base de datos preparada para ofrecer una media ponderada por cada una de las preguntas, y otra media acumulada para cada una de las cinco secciones en las que se divide el cuestionario. Nótese que los entrevistados no conocieron dichas cinco secciones, sino que solo veían la batería de treinta preguntas. Esto se hizo así para evitar sesgar las respuestas en función del lugar en el que se encuentren. Si se les dice con carácter previo que están respondiendo a la sección “malestar en el puesto”, la subjetividad del interviniente se modifica indefectiblemente.

El trabajo que se presenta estudia una parte de la realidad social que vivimos, como lo es la que forma parte de la relación de las personas en el seno de las organizaciones empresariales. El estudio de las ciencias sociales posee una serie de especificidades que lo hacen complejo, y hasta cierto punto peculiar dado su carácter subjetivo. Este estudio se verá, por tanto, influido por la experiencia social (Beltrán, 2015). Por otra parte, ha sido una pregunta frecuente la de si puede ser objeto de análisis científico aquella parte del comportamiento humano que presenta grandes dificultades para ser medido de una forma cuantificable. La respuesta positiva al respecto, la encontramos en el hecho de que la ciencia no puede separarse de la realidad social de cada momento en la historia y tampoco, por tanto, en el momento actual. El conocimiento científico es parte inseparable de cada proceso histórico, lo que supone una evolución epistemológica y una constante adecuación del paradigma a cada momento y puede –y debe– estudiar todos los aspectos del mismo, sean éstos medibles o tan solo interpretables (Losada y López-Feal, 2003).

Por lo que respecta a nuestro trabajo de investigación, está dedicado a analizar emociones humanas y, por ende, subjetivas en entornos, además, de alta complejidad e incertidumbre. Queremos investigar, lo más próximos posible a los centros de trabajo, para así intentar ver si se produce sufrimiento y cómo se trata en su caso. Trataremos por tanto de comprender una realidad y de interpretarla en aras a sugerir soluciones que puedan mejorar la vida de las personas en las empresas actuales. Debemos por tanto referir a la importancia para nuestro estudio de la contextualización frente a la abstracción (Carretero, 2006).

En ese sentido, Luis Enrique Alonso, en su obra *La mirada cualitativa en sociología*, afirma que “La interpretación hermenéutica tiende a la captación de los sentidos profundos de los procesos de interacción social, más allá de sus manifestaciones o convenciones. En principio,

tales sentidos son la concreción de una definición proyectiva del propio sujeto investigador, mediador por su propia cultura, situación y percepción...” (Alonso, 1998, pp. 32-33). Todo lo dicho justifica la elección del método cualitativo basado en encuestas como método idea para la obtención de información de forma que cada participante pueda expresar su sentir respecto a idénticas preguntas en cada caso.

Después de verificar altos niveles de satisfacción laboral en los guías turísticos, se realizó un análisis paso a paso para ofrecer un análisis exhaustivo de cada pregunta en relación con los cinco ámbitos en los que han sido agrupadas.

Como va escrito, se elaboró un cuestionario *ad hoc* para indagar sobre las percepciones de los guías turísticos sobre los cinco constructos que nos fueron indicados por expertos previamente consultados, con respuestas en una escala tipo Likert de 5 puntos. De acuerdo con la revisión previa de la literatura, la satisfacción en el trabajo se midió con los siguientes seis ítems: Satisfacción con los logros profesionales; orgulloso de trabajar aquí; Libertad de expresión tanto para compañeros como para jefes; confianza en los compañeros de trabajo; Sentimientos de solidaridad y cooperación en el trabajo; posibilidad de ser creativo en el trabajo. La relación con el turista se midió a través de cuatro ítems: Comprensión de las necesidades de los turistas; Mostrar acciones de atención y actitudes de servicio; ofrecer atención más allá de lo exigido; actuar como defensor del turista. La calidad del servicio se midió a través de las dimensiones afectiva y de sensibilidad: disposición para escuchar a los turistas y ayudarlos ante situaciones especiales. Disposición para ayudar a los turistas y brindar un servicio rápido. Finalmente, el malestar en el trabajo se midió con varios ítems tendentes a averiguar la angustia, la frustración y/o el miedo

## 4. Resultados

Después de verificar en la muestra sobre 5 un promedio de 3.5 en satisfacción laboral, un 2.6 en malestar en el puesto, un 3.2 en actitud en el puesto, un 3.4 en empatía y un 3.2 en condiciones físicas del centro de trabajo, consideramos la validez del método empleado y la confiabilidad de los datos obtenidos.

### Tabla 2.

*Resultados obtenidos.*



		1 NUNCA/NADA	2 CASI NUNCA/CASI NADA	3 NEUTRO	4 CASI SIEMPRE/BASTANTE	5 SIEMPRE/MUCHO	MEDIA POR PREGUNTA	MEDIA POR SECCIÓN
Satisfacción en el puesto	1 Estoy satisfecho/a con mis logros profesionales	4	8	45	15	8	3,2	3,5
	2 Estoy motivado/a para realizar todas las actividades de mi puesto de trabajo	4	7	4	59	6	3,7	
	3 Estoy orgulloso/a de trabajar en mi empresa	5	6	20	17	32	3,8	
	4 Expreso mis opiniones libremente tanto a los compañeros como a los jefes	4	4	8	32	32	4,1	
	5 Tengo confianza con todos mis compañeros de trabajo	6	5	19	26	24	3,7	
	6 Siento solidaridad y espíritu de cooperación en mi trabajo	10	10	11	25	24	3,5	
	7 Puedo ser creativo/a en mi trabajo	14	23	32	7	4	2,6	
Malestar en el puesto	8 Siento agotamiento cuando ocupo mi puesto de trabajo	24	32	12	8	4	2,2	2,6
	9 Siento falta de reconocimiento profesional	17	26	24	6	7	2,5	
	10 En ocasiones siento desesperanza ante el futuro	9	8	54	6	3	2,8	
	11 Percibo injusticias	16	34	18	5	7	2,4	
	12 Siento estrés ante determinadas circunstancias	35	23	14	5	3	2,0	
	13 Ante determinadas circunstancias siento inseguridad	17	20	25	13	5	2,6	
	14 En ocasiones siento miedo en mi puesto de trabajo	13	11	20	28	4	2,8	
15 Siento frustración en general en mi puesto de trabajo	1	3	14	43	19	4,0		
Actitud en el puesto	16 Siempre y en cualquier circunstancia, entiendo las necesidades de los turistas	4	9	13	41	13	3,6	3,2
	17 En mi trabajo diario muestro en cada momento acciones y actitudes de servicio	8	8	16	39	9	3,4	
	18 Siempre que puedo brindo a los turistas una atención más allá de lo exigible	8	16	18	24	14	3,3	
	19 Actúo de forma frecuente como defensor/a del turista ante cualquier incidente	8	16	31	20	5	3,0	
	20 Logro no dejarme llevar por los sentimientos ante situaciones de tensión	10	16	32	13	9	2,9	
	21 Mantengo una actitud de servicio sin olvidar que mi misión es atender a todos los turistas por igual	16	9	21	34	8	3,4	
Empatía	22 Soy capaz de ponerme en el lugar de los turistas y entender sus inquietudes	8	8	16	38	10	3,4	3,4
	23 Dedicó tiempo a escuchar a los turistas y ayudarles a enfrentar sus inquietudes y sus problemas	9	9	34	20	8	3,1	
	24 Me entusiasma estar presente y mostrar mi ayuda a los turistas para vivir su experiencia juntos	4	6	8	39	23	3,9	
	25 Disposición para ayudar a los turistas y darles un servicio rápido	4	8	9	34	25	3,9	
	26 Cantidad de atención individualizada que presto a los turistas	11	13	31	20	5	2,9	
Condiciones de trabajo	27 Calidad del centro de trabajo cuando no salgo al prestar servicio	8	19	36	9	8	2,9	3,2
	28 Calidad del equipo con el que trabajo	8	10	38	16	8	3,1	
	29 Capacidad para realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa	9	12	16	34	9	3,3	
	30 Capacidad de mis compañeros para inspirar confianza en los turistas	7	8	10	48	7	3,5	

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Después de la evaluación satisfactoria de los datos recibidos, analizamos con más detalle cada una de las preguntas y su posible distorsión respecto al constructo en el que se encuentran insertas. En cada uno de los grupos de respuestas, hemos encontrado uno que destaca sobre los demás por arriba o por abajo y que nos da la clave del trabajo que venimos realizando:

- *Satisfacción en el puesto.* La media de las siete preguntas que incluye es de 3,5. Esto infiere una satisfacción en el trabajo adecuada. Sin embargo, a la pregunta “Puedo ser creativo/a en mi trabajo, el resultado es de 2,6. Los guías turísticos no creen que puedan ser creativos en su trabajo.
- *Malestar en el puesto.* La media de las ocho preguntas que incluye este grupo es de 2,6. Esto quiere decir que no existe una sensación de malestar muy elevada en el puesto de trabajo entre los guías turísticos. Sin embargo, a la pregunta “Siento frustración en general en mi puesto de trabajo”, los encuestados responden con un 4 sobre 5. Los guías turísticos, por tanto, a pesar de no sentir malestar en su puesto de trabajo con carácter general, se sienten frustrados respecto a sus expectativas en el desempeño profesional.
- *Actitud en el puesto.* La media de las seis preguntas que incluye este grupo es de 3,2. Este dato informa sobre una adecuada actitud. Sin embargo, ante la pregunta “Logro no dejarme llevar por los sentimientos ante situaciones de tensión”, el resultado obtenido es de 2,9. Eso quiere decir que los guías turísticos se dejan llevar por los sentimientos en situaciones de tensión que les cuesta controlar.
- *Empatía.* Este grupo de preguntas engloba cinco cuestiones. La media obtenida

es de 3,4, cifra que informa de una correcta empatía de los guías turísticos respecto a los turistas a los que sirven. En este ámbito del cuestionario, las personas participantes reportan un 2,9 en la pregunta “Cantidad de atención individualizada que presto a los turistas”. Les gustaría por tanto dedicar más tiempo a las necesidades específicas de cada cliente y así lo hacen saber.

- *Condiciones de trabajo.* Refiere este último apartado a los medios humanos y de infraestructura de los que disponen los guías turísticos cuando se encuentran “en sede” a la espera de prestar un servicio. Los resultados obtenidos son de 3,2 si bien la calidad del centro de trabajo disminuye su apreciación hasta 2,9, lo que sugiere que se pueden mejorar a su juicio sus condiciones de trabajo en este aspecto.

Hasta aquí los resultados obtenidos en el convencimiento de la correcta distribución del ámbitos que hicieron los expertos consultados y que hemos aplicado, habida cuenta de que se han obtenido datos muy razonables, pero también aspectos de mejora claramente identificados como explicamos a continuación.

## 5. Conclusiones y propuestas

La ocupación profesional denominada guía de turismo ofrece un servicio profesional a los turistas de alta calidad lo que les produce una satisfacción profesional algo más que adecuado. Sin embargo, existen parámetros claramente negativos que infieren en la calidad del servicio que prestan. Este trabajo ha analizado la relación entre el guía y el turista y sus posibles consecuencias. De los datos obtenidos se pueden concluir las siguientes afirmaciones:

1. La satisfacción en el puesto de trabajo de los guías turísticos es adecuada, pero carecen de los medios suficientes para ser creativos y por tanto no pueden serlo como les gustaría. Así, afirman compatibilidad entre la satisfacción por los logros conseguidos, su motivación, el sentido de pertenencia a su organización, la capacidad para expresar opiniones, la confianza con los compañeros y la solidaridad, con la falta de creatividad y su repercusión en el servicio que se presta.
2. De forma coherente con la afirmación anterior, el malestar en el puesto de trabajo es bajo sin serlo en exceso, pero, si bien pudiera parecer una contradicción, afirman que sienten frustración de forma general en su puesto de trabajo. Como se aprecia, bajo una imagen de aparente bienestar, se esconde un alto grado de frustración compatible con la ausencia de agotamiento, reconocimiento profesional, desesperanza, injusticia, estrés, inseguridad o miedo, características todas ellas que aparecen en un porcentaje poco significativo.
3. La actitud en el puesto de los guías turísticos es algo más que adecuada. Entienden las necesidades de su trabajo, muestran actitudes proactivas, ofrecen atención más allá de lo exigible y mantienen una actitud de servicio. Todo ello no es óbice para afirmar sin embargo que, ante situaciones de tensión, no logran gestionar sus sentimientos lo que provoca una merma en la eficacia de su trabajo.
4. Las personas que ejercen como guías turísticos se muestran empáticos con los turistas a los que sirven de forma general, si bien afirman no disponer de medios suficientes para prestar la atención individualizada que les gustaría. Son profesionales capaces de ponerse en lugar de su cliente, dedican tiempo a escucharlos, les agrada mostrar su ayuda de forma general y son ágiles en su respuesta, pero, como decimos, no pueden ofrecer un servicio de calidad individualizado ante cuestiones específicas que se les presentan.
5. Por último, las condiciones de trabajo son suficientes y el trabajo en equipo es

importante al punto de valorar muy bien a sus compañeros. Sin embargo, los centros de trabajo en “la base” no reúnen las condiciones suficientes para desempeñar su trabajo de forma adecuada.

Por un lado, podemos afirmar que, incluso con niveles de satisfacción laboral más que asumibles, la consideración de ciertos aspectos de malestar en el lugar de trabajo, son más comunes de lo esperado. Se confirma así nuestra hipótesis de que ciertas circunstancias de malestar producen una merma en el servicio que se ofrece.

Podemos concluir, por tanto que los guías turísticos tendrán dificultades para satisfacer las necesidades de sus clientes y prestarles el mejor servicio si no se cubren previamente sus propias necesidades. La novedad de este trabajo es el estudio del malestar en el trabajo en un sector específico en el que, a priori, la interacción entre el guía y el turista es favorable, la satisfacción laboral de los guías es alta y las empresas ofrecen altos estándares de calidad de servicio. Incluso en esa situación, las cotas de malestar descritas impactan de forma negativa en la calidad del servicio que se presta a los turistas. Por lo tanto, los responsables de gestión de personas en los casos de empresas contratantes, y las empresas que contratan los servicios de guías por cuenta ajena, deben comenzar a considerar la medición y gestión de los aspectos de malestar descubiertos en este trabajo para mejorar la calidad de los servicios prestados y, más importante con carácter previo, el bienestar de los guías turísticos a los que deben el éxito de su misión.

Los resultados de esta investigación contribuyen a la literatura sobre la satisfacción laboral y el malestar en el trabajo entre los guías turísticos al mejorar la comprensión de su influencia en la relación con el turista y la calidad final del servicio que se presta. Este estudio ofrece una nueva visión, desde luego complementaria a las que tuvieron, en aras a mejorar la satisfacción de sus trabajadores, bien sea por cuenta propia o ajena, y aumentar así la calidad del servicio de los guías turísticos.

Se sugiere así la implementación de cuestionarios más profundos y constantes en el tiempo como herramienta necesaria de visibilidad para gestionar aspectos de malestar que puedan ser rectificadas a partir de su conocimiento (Allard-Poesi y Hollet-Haudebert, 2017). Los cuestionarios, deben de ser capaces de medir la discordancia potencial entre lo que desea ofrecer el guía turístico y lo que le es posible hacer. La elaboración de un sistema afinado para medir cotas de satisfacción y/o malestar en el trabajo ha de servir para comprender el fenómeno y ayudar a los guías turísticos en la prestación de su servicio con garantía de calidad.

## 6. Referencias

- Albaledejo, R., Villanueva, R., Ortega, P., Astasio, P. y Calle, M. (2004). Síndrome de Burnout en el personal de enfermería de un hospital del Madrid. *Revista Española de Salud Pública* 78, 505-516. <https://www.scielosp.org/pdf/resp/2004.v78n4/505-516/es>
- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Fundamentos.
- Beltrán, M. (2015). Cinco vías de acceso a la realidad social. En M. García Ferrando, F. Alvira, L. E. Alonso y M. Escobar (Eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, 1. Alianza Editorial. <https://www.jstor.org/stable/40183084>
- Bontemps, S., Barlet-Ghaleb, C., Mediouni, Z., Besse, C., Bonsack, C., Wild, P. y Danuser, B. (2018). Long title: Protocol for evaluating a Consultation for Suffering at work in

- French-speaking Switzerland. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 9, 71-76. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S245186541730056X>
- Bransfield, B. (2001). *Ethical and religious directives for catholic health care services*. United States Conference of Catholic Bishops. <https://lc.cx/ybcXif>
- Carretero, A. (2006). Jürgen Habermas y la Primera Teoría Crítica. Encuentros y desencuentros. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*. <https://www.redalyc.org/pdf/101/10102702.pdf>
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct of meaningful work. *Human Resources Development International*, 6(1), 69-83. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1367886022000016785>
- Chowdhary, N. y Prakash, M. (2007). Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(5), 493-509. <https://lc.cx/jHknnY>
- Coulehan, J. (2018). Suffering, hope, and healing. En *Handbook of pain and palliative care* (pp. 739-753). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-95369-4\\_35](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-95369-4_35)
- Czander, W. M. (1993). *The psychodynamics of work and organizations: Theory and application*. Guilford Press.
- Daneault, S., Lussier, V., Mongeau, S., Paillé, P., Hudon, É., Dion, D., Yelle, L. y Chum (2004). The nature of suffering and its relief in the terminally ill: a qualitative study. *Journal of Palliative Care*, 20(1), 7-11. <https://doi.org/10.1177/082585970402000103>
- Diamond, M. y Allcorn, S. (2003). The cornerstone of psychoanalytic organizational analysis: Psychological reality, transference and counter-transference in the workplace. *Human Relations*, 56(4), 491-514. <https://lc.cx/g7XuLE>
- Egnew, T. R. (2005). The meaning of healing: transcending suffering. *The Annals of Family Medicine*, 3(3), 255-262. <https://www.annfammed.org/content/3/3/255.short>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L. y Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1364233270372405888>
- Gismera, E., Fernández, J. L., Labrador, J. y Gismera, L. (2019). Suffering at work: a challenge for corporate sustainability in the Spanish context. *Sustainability*, 11(15), 4152. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/15/4152>
- Glickman, S. W., Baggett, K. A., Krubert, C. G., Peterson, E. D. y Schulman, K. A. (2007). Promoting quality: the health-care organization from a management perspective. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 341-348. <https://academic.oup.com/intqhc/article-abstract/19/6/341/1792432?login=false>
- Greendidge, D. y Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: mediating effect of emotion and moderation roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 479-495. <https://psycnet.apa.org/record/2014-49973-008>

- Guillén, M., Ferrero, I. y Hoffman, W. M. (2015). The neglected ethical and spiritual motivations in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 803-816. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1985-7>
- Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., Gummesson, E. y Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479-497. <https://lc.cx/N5tqn>
- Han, B. C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder Ediciones. <https://lc.cx/OrW5pK>
- Hirigoyen, M. F. (2008). *Las nuevas soledades: El reto de las relaciones personales en el mundo de hoy*. Paidós Ibérica.
- Landrum, H., Zhang, X., Prybutok, V. y Peak, D. (2009). Measuring IS system service quality with SERVQUAL: Users' perceptions of relative importance of the five SERVPERF dimensions. *Informing Science*, 12. <https://lc.cx/v2XP-8>
- Lee, H., Delene, L. M., Bunda, M. A. y Kim, C. (2000). Methods of measuring health-care service quality. *Journal of Business Research*, 48(3), 233-246. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v48y2000i3p233-246.html>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573668924822903424>
- Losada, J. L. y López-Feal, R. (2003). *Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales*. Thomson.
- Maison, C. y Griffin, M. (2005). Group task satisfaction: The group's shared attitude to its task and work environment. (S. Publications, Ed.) *Group & Organization Management*, 30(6), 625-652. <https://elibrary.ru/item.asp?id=11249967>
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia y Trabajo*, 11(32), 37-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3013987>
- Montoya-Juarez, R., García-Caro, M. P., Campos-Calderón, C., Schmidt-Río Valle, J., Gómez-Chica, A., Martí-García, C. y Cruz-Quintana, F. (2013). Psychological responses of terminally ill patients who are experiencing suffering: A qualitative study. *International Journal of Nursing Studies*, 50(1), 53-62. <https://europepmc.org/article/med/22996036>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K. y Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521. <https://lc.cx/rfkIsS>
- Noon, M., Blyton, P. y Morrell, K. (2013). *The realities of work: Experiencing work and employment in contemporary society*. Macmillan International Higher Education. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282269017592832>



- Peiró Silla, J. M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Investigación Administrativa*, 30(88), 31-40. <https://lc.cx/7aqwTs>
- Prins, S. (2006). The psychodynamic perspective in organizational research: Making sense of the dynamics of direction setting in emergent collaborative processes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 335-355. <https://lc.cx/himh96>
- Quick, J. C. y Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459. <https://www.mdpi.com/1660-4601/13/5/459>
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/record/2000-13324-007>
- Seligmann-Silva, E. (2014). *Trabajo y desgaste mental. El derecho a ser dueño de sí mismo*. Octaedro.
- Tavbuma, V., Georgellis, Y. y Thomas, L. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management*, 54(2), 303-321. <https://kar.kent.ac.uk/46934/>
- Tetrick, L. E. y Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. En J. C. Quick y L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 3-17). American Psychological Association. <https://lc.cx/SnNAqT>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M. y Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Ward, J., Schaal, M., Sullivan, J., Bowen, M. E., Erdmann, J. B. y Hojat, M. (2009). Reliability and validity of the Jefferson Scale of Empathy in undergraduate nursing students. *Journal of nursing measurement*, 17(1), 73-88. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.17.1.73>

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los/as autores/as:

**Conceptualización:** Eduardo Gismera Tierno; Sheila Liberal Ormaechea; Cristina Paredes Serrano. **Análisis formal:** Cristina Paredes Serrano; Sheila Liberal Ormaechea; Eduardo Gismera Tierno. **Redacción-Preparación del borrador original:** Sheila Liberal Ormaechea; Eduardo Gismera Tierno. **Redacción-Revisión y Edición:** Cristina Paredes Serrano; Sheila Liberal Ormaechea; Eduardo Gismera Tierno. **Visualización:** Cristina Paredes Serrano; Eduardo Gismera Tierno. **Supervisión:** Cristina Paredes Serrano; Sheila Liberal Ormaechea. **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Cristina Paredes Serrano; Sheila Liberal Ormaechea; Eduardo Gismera Tierno.

**AUTORES:****Cristina Paredes Serrano**

Universidad Complutense Madrid

Es doctora por la Universidad Complutense de Madrid con la tesis *Concurso y liquidación de sociedad mercantiles*. Actualmente imparte docencia en la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. Es profesora contratada doctora en el departamento de Derecho Mercantil, Financiero y Tributario. Ha publicado numerosos artículos en revistas indexadas y participado en congresos nacionales e internacionales sobre comunicación, liderazgo y *management*. Con una sólida experiencia en la formación académica, ha guiado a numerosos estudiantes en sus trabajos de fin de máster y tesis doctorales.

[ciparedes@ucm.es](mailto:ciparedes@ucm.es)**Orcid ID:** <https://orcid.org/0009-0003-1506-893X>**Scopus ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57929544800>**Sheila Liberal Ormaechea**

Universidad Francisco de Vitoria

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Navarra y Doctora en Publicidad por la Universidad Complutense de Madrid. Sus áreas de especialización son el estudio de la estructura del sistema publicitario así como la investigación sobre el comportamiento del consumidor. Cuenta con diversas publicaciones, tanto en revistas científicas como en manuales especializados, sobre metodologías de enseñanza-aprendizaje e innovación docente. Es autora de distintas ponencias y artículos sobre el sector del lujo, los nuevos fenómenos de consumo y la percepción de los consumidores sobre los productos y marcas de dicho sector. En la actualidad es profesora y Vicedecana de Investigación en la Facultad de Comunicación de la Universidad Francisco de Vitoria.

[s.liberal.prof@ufv.es](mailto:s.liberal.prof@ufv.es)**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-0449-3204>**Google Scholar:** <https://scholar.google.es/citations?user=XXd6sYEAAA&hl=es&oi=ao>**Eduardo Gismera Tierno**

Universidad Pontificia Comillas

Colaborador asistente en la Universidad Pontificia Comillas, especializado en gestión de personas, comunicación estratégica y liderazgo. Con más de 20 años de experiencia en gestión empresarial, ha trabajado en multinacionales y consultoras. Doctor en Competitividad Empresarial e Innovación, y licenciado en Derecho, ha sido director de recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Actualmente imparte asignaturas sobre dirección de personas y liderazgo, y ha publicado en áreas de ética financiera, sostenibilidad y recursos humanos. Es conferenciante y escritor con varias novelas publicadas.

[egismera@comillas.edu](mailto:egismera@comillas.edu)**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-2038-5457>